

Людмила М. Ганущак-Єфіменко (Національний університет
«Києво-Могилянська академія», м. Київ, Україна)

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ*

У статті представлено результати досліджень, присвячених розвитку інтеграційної взаємодії на сучасному етапі, проаналізовано основні елементи інноваційної культури, зокрема, сприйняття та поширення новаторства, створення цінності в компанії, обмін інформаційними технологіями, перетворення організаційної культури на раціоналізаторські ідеї, які формують основу інтелектуальних продуктів тощо. Доведено, що формування й розвиток інноваційної культури є чинником сприяння розвитку інтеграційної взаємодії.

Ключові слова: новаторство, інформаційні технології, інноваційна культура, цінність компанії, інтелектуальні продукти, організаційна культура, поглинання і злиття, інтеграція, організаційна структура.

Літ. 10.

Людмила М. Ганущак-Ефименко (Национальный университет
«Киево-Могилянская академия», г. Киев, Украина)

ИННОВАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ ИНТЕГРАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В статье представлены результаты исследований, посвященных развитию интеграционного взаимодействия на современном этапе, проанализированы основные элементы инновационной культуры, в частности, восприятие и распространение новаторства, создание ценности в компании, обмен информационными технологиями, преобразования организационной культуры в рационализаторские идеи, которые формируют основу интеллектуальных продуктов и т.п. Доказано, что формирование и развитие инновационной культуры является фактором содействия развитию интеграционного взаимодействия.

Ключевые слова: новаторство, информационные технологии, инновационная культура, ценность компании, интеллектуальные продукты, организационная культура, поглощения и слияния, интеграция, организационная структура.

Lyudmyla M. Ganushchak-Yefimenko (National University
"Kyiv Mohyla Academy", Kyiv, Ukraine)

INNOVATION-ORIENTED CULTURE AS A FACTOR OF INTEGRATIVE INTERACTION DEVELOPMENT

The paper presents the results of the research on the development of integrative interaction at the current stage and analyzes the key elements of the innovation-oriented culture, in particular, the perception and the dissemination of innovations, value creation in a company, information technologies exchange and the transformation of organizational culture into rational labour-saving ideas which form the basis for smart products etc. It is proved that formation and development of innovation-oriented culture is the factor promoting the development of integrative interaction.

Keywords: pioneering; information technologies; innovation-oriented culture; company's value; smart products; organizational culture; mergers and acquisitions; integration; organizational structure.

* статтю підготовлено на основі доповіді на XII-му міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та екології» (1–5 липня 2013 р., оз. Світязь — Київ).

Постановка проблеми. Зміни в технологіях є найбільш динамічною причиною змін в економіці в цілому. У міру посилення конкуренції новаторство стає більш потужною зброєю, ніж ціна. Ось чому технології чинять потужний вплив на діяльність, спрямовану на злиття і поглинання (М&А). Технологія може виконувати одну з трьох функцій: бути ініціатором, рушійною силою або метою злиття або поглинання.

Аналіз останніх досліджень. Як відомо з історії сплесків М&А, разом з новими виробничими методами поява інновацій у сфері поширення інформації і нових матеріалів послужила поштовхом до М&А в період промислової революції. На сьогоднішній час, в період інформаційної революції, аналогічний вплив чинять інформаційні технології (ІТ). Крім того, часовий проміжок, що відділяє момент винаходу від моменту введення інновації, різко скорочується, і темпи технологічних розробок зростають. Привабливий і багатообіцяючий зовнішній вигляд деяких нових технологій і схем ведення бізнесу притягує стільки фінансових коштів, що створюється надлишок потужностей, які згодом скорочуються шляхом М&А [8]. Технологічні переваги однієї фірми в результаті злиття або поглинання можуть бути передані іншій. Товари-замінники, що з'являються на ринку завдяки технологічним досягненням, також ініціюють поглинання.

Невирішені частини проблеми. Технології є рушійною силою М&А, тому роблять можливими і розумними нові успішні комбінації. На початку ХХ ст. інновації у поєднанні з величезною економією від зростання обсягів виробництва сприяли конкурентній перевазі великих підприємств. М&А забезпечують більш ефективно застосування технологій з метою раціоналізації операцій і збільшення синергії. Інвестиції в технології і системи планування ресурсів підприємства можна розділити з більшою компанією. ІТ дозволяють поширювати знання по усій компанії і посилювати їхній вплив. Діяльність, спрямована на М&А, сприяє створенню сфер компетентності і організаційних можливостей, усуваючи «вузькі місця» в організаційній структурі. Технології спрощують проведення порівнянь з еталонами і введення кращих практичних методів, а також дозволяють розмішувати центри операційних переваг по всьому світу. Однак інтеграція різних систем ІТ може бути непростим завданням, що вимагає значних витрат часу і грошових коштів. Оскільки життєві цикли продуктів і технологій скорочуються, і навіть покупці в країнах, що розвиваються, і на ринках, що формуються, більше не можуть бути задоволені старими технологіями, постійне новаторство стає все більш нагальною потребою.

Метою дослідження є розкриття змісту інноваційної культури, обґрунтування її ролі та значення як чинника сприяння розвитку інтеграційної взаємодії.

Основні результати дослідження. Однією з цілей злиття або поглинання може бути придбання нових технологій. Проекти, пов'язані з дослідженнями і розробками, стають дорожчими і ризикованішими, і тільки великі компанії здатні фінансувати такі інвестиції і брати участь в гонці за новими технологічними розробками. М&А можуть сприяти розвитку потенціалу досліджень і розробок з метою скорочення часу виведення нового продукту на ринок з усіма перевагами. Проте питання безпеки, охорони здоров'я і довкілля певним чином обмежують можливе скорочення часу здійснення інновацій, а урядові

нормативні акти, що постійно змінюються, фактично ще більше заважають скороченню цього тимчасового проміжку. M&A можуть бути використані для «перехоплення» інновацій. Купуючи більшу або меншу частку власності в невеликих фірмах, що активно займаються нововведеннями, авторитетна компанія лишається в курсі останніх інноваційних розробок і може оцінювати ймовірність їх успіху на ринку. Це також допомагає компанії ліквідовувати власні технологічні відставання або недоліки в портфелі продуктів або купувати технології, які стануть основою для наступного покоління продукції. Так, у галузі ІТ злиття і поглинання проводяться в тих випадках, коли продукти або послуги легко копіюються. Патенти забезпечують визначений, але далеко не повний захист.

Коли M&A є засобом придбання технологій, доводиться уникати безлічі пасток. Передусім сторони, що беруть участь в угоді, не повинні дозволяти собі занадто відволікатися на переговори, а згодом — на інтеграційну діяльність, щоб не відстати від конкурентів, які не займаються M&A і тому можуть сконцентрувати всі свої зусилля на впровадженні інновацій. Ще одна проблема полягає у визначенні вартості компаній, які ведуть активну інноваційну діяльність. Такі компанії часто показують невисокі обсяги продажів. Цінність технології є важливою складовою вартості фірми, але інтелектуальну власність (патенти, торговельні марки й авторські права) важко оцінити, тому традиційні методи фінансового аналізу в даному випадку є непридатними. Найбільш важливим секретом успіху є утримання й мотивація ключових фахівців з досліджень і розробок. Внутрішня мотивація, пов'язана з перспективами, баченням і культурою, означає навіть більше, ніж матеріальні винагороди й опції на придбання акцій.

M&A, заснований на принципі створення цінності, має бути зорієнтований безпосередньо на усунення основних недоліків традиційних теорій M&A, тому необхідно розглядати M&A як безперервні процеси, а не як разові заходи [9]. Увага має бути зосереджена на механізмах інтеграції знань, які сприяють створенню цінності, і на можливості впровадження таких механізмів після укладення угоди про злиття або поглинання. Крім того, при застосуванні нового методу слід спрямувати зусилля безпосередньо на створення міцної сполучної тканини («загальної згуртованості» та інноваційної культури) між компаніями, що об'єднуються.

Інноваційна культура, яка формується в компаніях, розглядається ними як соціальне співтовариство, всередині якого групи й окремі особи перетворюють свій досвід і знання на економічно значимі продукти та послуги.

Ключовим словом у наведеному вище твердженні є «соціальний». Інакше кажучи, таке перетворення окремі люди не можуть здійснити самотійно, за відсутності організаційних принципів компанії. Отже, знання компанії мають соціальну структуру, в основі якої лежить спосіб організації людських ресурсів [9]. Компанії отримують і зберігають конкурентну перевагу шляхом перетворення соціальних знань на економічно значимі продукти й послуги. В даному випадку слово «перетворення» відноситься не лише до передачі вже існуючого досвіду, але і до способів навчання й створення нових знань усередині соціального середовища компанії.

Ще важливіше те, що, згідно із твердженнями вчених, будь-яка компанія повинна створити загальну сукупність організаційних знань для того, щоб описане перетворення було безперервним, ефективним і раціональним [10].

Іншими словами, потрібен загальний запас організаційних знань, оскільки саме вони, незалежно від існуючих усередині компанії організаційних і культурних меж, забезпечують раціональне й ефективне перетворення критично важливих ресурсів на цінні продукти і послуги. З чого ж складається загальний запас організаційних знань і що компанії слід зробити для його створення?

Згідно з результатами досліджень, загальний запас організаційних знань складається з 5 ключових можливостей реалізації:

1. Цілеспрямоване керівництво, спрямоване на залучення, розвиток, мотивацію й утримування керівників, які відіграють ключову роль у компанії, або «глобальних менеджерів», визначення методів управління ними як дійсно глобальною, відкритою, з точки зору культури, і згуртованою групою.

2. Стандартні блоки — здатність компанії розвивати загальні напрями організаційної політики і методи, включаючи такі елементи, як спільну мову, вживану в компанії, сукупність загальних ділових цінностей, загальні схеми глобального розвитку кар'єри, спільність підходів до внутрішньої звітності й оцінки результатів діяльності.

3. Обмін інформацією — сукупність стандартних взаємодій з поширення інформації, спрямованих на розвиток загальних ділових цінностей у групі глобальних менеджерів компанії.

4. Взаємодії з розвитку знань — сукупність стандартних взаємодій з метою спільного використання існуючих знань і створення нових, незалежно від культурних, організаційних і функціональних меж усередині компанії.

5. Ротація керівників — політика репатріації і експатріації всередині компанії, що забезпечує постійне чергування ключових керівників [10].

З цих 5 ключових можливостей реалізації формується основна сполучна тканина компанії, рівень її інноваційної культури та згуртованості. Ця інноваційна згуртованість, у свою чергу, є тим чинником, який дозволяє компанії постійно інтегрувати найважливіші знання і ресурси, ліквідовуючи культурні, організаційні й функціональні межі, а також перетворювати ці знання і ресурси в продукти й послуги високої якості. Ще важливіше те, що, як показують результати досліджень, міцність і взаємодія усіх 5 можливостей реалізації мають істотний вплив на конкурентоспроможність компанії. Іншими словами, згідно із висновками дослідження, компанії, що мають міцну «загальну згуртованість» і високий рівень інноваційної культури, працюють значно краще, ніж конкуренти. Отже, існує позитивна взаємозалежність між інноваційною культурою та «загальною згуртованістю» і здатністю компанії створювати цінність для зацікавлених осіб.

Як показують описані вище результати дослідження, високий рівень інноваційної культури та «загальна згуртованість» потрібні компанії для того, щоб перевершити своїх конкурентів, тому після проведення злиття або поглинання обійтися без її формування неможливо.

По-перше, розпочинаючи стратегічне злиття і поглинання, компанії повинні критично оцінити власну «загальну згуртованість». Ті ж можливості,

реалізація яких лежить в основі міцної «загальної згуртованості», мають критичне значення для будь-якої компанії, визначаючи її здатність перетинати межі й створювати зв'язок з іншою компанією в процесі здійснення інтеграції при злитті або поглинанні.

У теоретичних дослідженнях і в прикладах з практики можна знайти безліч випадків, коли компанії беруть участь у найсміливіших угодах про злиття і поглинання, заздалегідь не потурбувавшись про елементарні компоненти інноваційної культури. Компанії не визначають і не виробляють спільну мову, на якій могли б спілкуватися хоча б керівники старшого і вищого рівнів компаній; не розроблена єдина сукупність показників і систем для контролю за результатами діяльності, глобальна кадрова політика, що забезпечує безперешкодний перехід ключових керівників з однієї компанії в іншу. У таких компаніях угоди про злиття і поглинання нерідко створюють додаткові труднощі в складній корпоративній структурі. Виникає необхідність у користуванні додатковими системами оцінки результатів діяльності, знижується ефективність програм експатріації або репатріації і, особливо у випадку з міжнародними угодами, частиною повсякденних операцій зі здійснення глобального управління стає робота з різними мовами.

По-друге, процес створення інноваційної культури набуває абсолютно різних форм і відрізняється за своїм змістом залежно від типу здійснюваного злиття або поглинання.

У випадку з консолідаційними поглинаннями було б справедливо враховувати, що створювана інноваційна культура багато в чому є новою для компанії, що поглинається. Ця нова структура за всіма найважливішими аспектами зазвичай нагадує «загальну згуртованість» компанії-покупця. Проте це не означає, що створення інноваційної культури всередині компанії-об'єкта поглинання треба вважати процесом, яким керують ті, що управляють інтеграцією з боку компанії-покупця. Як уже зазначалося, найуспішнішими покупцями з метою консолідації незмінно виявляються компанії, що мають якості цілеспрямованого керівництва на основі таких цінностей, як легке сприйняття новачків і виняткова відкритість. Саме це більшою мірою дає компаніям-покупцям можливість негайно ввести елементи інноваційної культури в організаційну структуру придбаної компанії.

Якщо історія керівництва потенційних (чи існуючих) учасників угод про М&А відрізняється та історично заснована не на таких відкритих цінностях, це може вказувати на потребу в проведенні серйозних змін.

По-третє, потреба у процесі формування інноваційної культури після укладення угоди про злиття або поглинання пов'язана з вирішенням важливої проблеми: як слід проводити заміну і як формувати інноваційну культуру, що багато в чому відрізняється від тієї, яка існувала принаймні в одній із компаній, що об'єдналися. Вирішення цієї проблеми стане одним із визначальних чинників успіху злиття або поглинання.

Висновки. Усе сказане вище свідчить про те, що керівники в процесі інтеграції після злиття або поглинання повинні вміти оцінювати міцність поступово сформованої інноваційної культури, щоб швидко сприймати міру успіху, досягнутого в реалізації М&А. Але, як не дивно, дослідження показують, що

керівники в процесі інтеграції після злиття або поглинання в основному цікавляться оцінкою результатів традиційної синергії, яка є результатом односторонніх ініціатив зі зниження витрат тощо, і лише в дуже небагатьох випадках вони звертають увагу на елементи інноваційної культури. Навіть визнаючи ці елементи критично важливими, керівники процесу інтеграції нерідко страждають від недоліку знань або від невміння оцінювати їх за допомогою явних систематичних методів.

1. Балабанов В.О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства // XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія: Матеріали Третьої міжнародної науково-теоретичної конференції (21–22 травня 2004 року) / Ред. Г.П. Балабанова. — К.: Фенікс, 2004. — Ч. 1. — С. 388–391.
2. Биконя С. Інноваційна культура — умова реалізації інноваційної політики // Персонал. — 2006. — №4 // personal.in.ua.
3. Гончарова Н.П. Теоретико-методические аспекты формирования инновационной политики // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №4. — С. 62–73.
4. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві // Збірка тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку»: У 3-х т. — Макіївка: Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. — Т. 3. — С. 69–72.
5. Angwin, D. (2001). Merger and acquisitions across European borders national perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business*, 36(1): 32–57.
6. Anita, M.M., McGahon, A. (1999). Competition, Strategy and Business Performance. *Calif. Manag. Review*, Vol. 3.
7. Ashkenas, R.N. (2000). Integration managers special leaders for special times. *Harvard Business Review*, November-December: 108–116.
8. Ashkenas, R.N. (2000). Making the deal real. How GE capital integrates acquisitions. *Harvard Business Review*, January-February: 165–178.
9. Denison, D. (2009). Diagnosing organizational cultures: validating a model and method. IMD Working paper, Lausanne, IMD.
10. Kay, I.T. (2009). The people problems in mergers. *Mckinsey Quarterly*, 4: 29–37.

Стаття надійшла до редакції 1.08.2013.